

PIOTR BARTKOWIAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI

Zakład Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych

FORTSCHRITT we Wrześni

IMPLEMENTACJA PRODUKTU NISZOWEGO JAKO KRYTERIUM WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

*To, co robimy, musi oczywiście znajdować uzasadnienie komercyjne.
Nigdy jednak od tego nie wychodzimy. Wychodzimy od produktu
i doświadczenia użytkownika*

Steve Jobs

Streszczenie

Na fali szerokiej dyskusji, jaka ostatnio toczy się w środowiskach zarówno naukowców, jak i praktyków gospodarczych, raz po raz pojawia się pytanie: czy jest możliwe wypracowanie koncepcji oraz mechanizmów implikujących zdolność organizacji do tworzenia nowej wartości dla jej właścicieli jako głównego celu? Odpowiedzią na to pytanie, zdaniem autorów, może być model przedsiębiorstwa, elastycznie dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian rynkowych, działającego w oparciu na wysokomarżowym produkcie niszowym.

Słowa kluczowe: produkt niszowy, wartość przedsiębiorstwa, kompetencje i umiejętności menedżera

Wprowadzenie

W gospodarce wolnorynkowej podstawowym celem firmy jest z reguły maksymalizacja dochodów podnosząca wartość rynkową przedsiębiorstwa oraz umożliwiająca jej długotrwałą egzystencję i rozwój. W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych zarząd i właściciele firmy chcący zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych powinni stosować nowoczesne i skuteczne metody zarządzania. Wymaga to z jednej strony ustalenia, czy dotychczasowa działalność przyniosła zamierzone efekty, a z drugiej – wskazania kierunków i sposobów doskonalenia działalności w bliższej i dalszej przyszłości.

W kontekście powyższego, zdaniem Ireneusza Rutkowskiego¹, przedsiębiorstwa² powinny w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój i wprowadzanie nowych produktów na rynek. Dodatkowo, aby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia strategii implementacji nowego produktu przedsiębiorstwa, należy także stworzyć odpowiednie warunki, które będą w znacznym stopniu determinować efektywne zarządzanie tym procesem. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których klient i dostosowany do jego potrzeb – wysokomarżowy produkt – staje się kluczowym czynnikiem wzrostu wartości firmy.

Na fali szerokiej dyskusji, jaka ostatnio toczy się w środowiskach zarówno naukowców, jak i praktyków gospodarczych pojawia się pytanie: czy jest możliwe wypracowanie koncepcji oraz mechanizmów implikujących zdolność organizacji do tworzenia nowej wartości dla szerokiej grupy interesariuszy? Odpowiedzią na to pytanie, zdaniem autorów, może być zarówno model przedsiębiorstwa elastycznie dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian rynkowych, jak i model przedsiębiorstwa działającego w oparciu na wysokomarżowym produkcie niszowym.

Podjmując dyskusję na temat poszczególnych zagadnień, sformułowano tezę odpowiadającą przyjętym celom opracowania, mianowicie, że kryterium wzrostu wartości zakładu wytwórczego może odzwierciedlać umiejętność dostrzegania szans rynkowych, jakie daje wytwórcom możliwie szybka implementacja niszowego wyrobu gotowego, prowadząca do ponadprzeciętnej marży.

¹ I. Rutkowski, *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 5.

² W niniejszym opracowaniu terminy przedsiębiorstwo, zakład czy organizacja będą traktowane jako synonimy.

W celu weryfikacji tej tezy autorzy zamierzają:

- dokonać systematyzacji w zakresie koncepcji produktu niszowego,
- zaproponować model wzrostu wartości przedsiębiorstwa na podstawie produktu niszowego,
- dokonać porównania produktu niszowego i masowego na podstawie kryterium wartościowego.

Na wstępie należy także założyć, że prezentowane zagadnienie nie wyczerpuje złożoności omawianej tematyki. Nie jest bowiem możliwe zaprezentowanie wielości spotykanych podejść i potencjalnych rozważań dotyczących kwestii implementacyjnych. Skromna objętość wymusiła selekcję, hierarchizację oraz systematyzację zagadnień, co miało na celu uwydatnić walory praktyczne opracowania. Zagadnienia przedstawione w tekście należy traktować jako kontekstowe, wpływające na szersze i lepsze zrozumienie podjętej tematyki. Niemniej jednak zgodnie z przyjętymi przez autorów założeniami opracowanie ma stanowić podstawę świadomej strategii rozwoju produktu, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów w kontekście zmieniających się warunków i potrzeb organizacji. Przeprowadzona analiza ma także pokazać szerszą perspektywę doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych w kontekście wyzwań organizacji XXI wieku oraz dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie.

1. Produkt niszowy w działalności przedsiębiorstwa

1.1. Zakład wytwórczy jako dostawca produktu niszowego

W praktyce życia codziennego występują liczne formy organizacji prowadzących działalność i realizujących najróżniejsze cele społeczno-gospodarcze³. Jednym z najważniejszych działów gospodarki narodowej jest przemysł⁴. Działalność przemysłowa polega na wytwarzaniu tysięcy wyrobów różniących się charakterem, sposobem produkcji lub przeznaczeniem⁵. Zakłady wytwórcze tworzą się do realizacji określonych celów, które w warunkach gospodarki rynkowej

³ H. Mreła, *Jak organizować zakład pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972, s. 5.

⁴ Jego rola jest szczególnie duża, ponieważ dostarcza całej gospodarce środków i przedmiotów pracy, a tym samym umożliwia, poza własnym rozwojem, rozwój innych działów gospodarki narodowej.

⁵ J. Trzoda, *Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych*, WSiP, Warszawa 1975, s. 12.

stanowią rozwinięcie celu nadrzędnego, jakim jest zaspokajanie materialnych i kulturowych potrzeb społeczeństwa⁶.

Główną formą działalności zakładu wytwórczego jest proces produkcji. Jego istota (uogólniając i upraszczając) polega na przetwarzaniu surowca na produkt gotowy⁷, przy czym w konkretnym przedsiębiorstwie „surowcem” będzie każdy materiał (przedmiot) przetwarzany i wychodzący w postaci zmienionej w produkt gotowy, zaś „produktem gotowym” będzie każdy wyrób finalny przedsiębiorstwa przeznaczony bądź do dalszej przeróbki, bądź wykorzystania w innym przedsiębiorstwie, bądź do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb konsumentów⁸.

Działalność nowoczesnego przedsiębiorstwa przemysłowego jest złożona. Rozwój nauki i techniki, znajdujący odbicie w procesach produkcyjnych⁹, w technicznym wyposażeniu warsztatów wytwórczych przyczynia się nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego produkowanych wyrobów, do wzbogacenia ich asortymentu, lecz także do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych procesów technologicznych¹⁰. Rozwój ten pociąga z kolei za sobą zasadnicze zmiany w procesach mających pomocniczy i uzupełniający charakter w stosunku do procesów bezpośrednio związanych z produkcją wyrobów. Według Bogdana Nogalskiego i Adama Kowalczyka wyzwaniem, jakie stoi przed współczesnymi przedsiębiorstwami, polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: jak efektywnie wykorzystać to, co już wiemy i/lub jesteśmy się w sta-

⁶ H. Pietrowski, *Projektowanie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1977, s. 9.

⁷ Na przykład w przedsiębiorstwach produkcji maszyn rolniczych surowcem będą m.in. pręty, rury, blachy, odlewy (staliwne, żeliwne), a produktem finalnym części i gotowe maszyny rolnicze.

⁸ Z. Heidrich, *Zasady organizacji i kierownictwa*, WNT, Warszawa 1971, s. 15.

⁹ Proces to łańcuch aktów (zdarzeń), zachodzących w danym czasie, ujmowanych jako całość ze względu na jakieś wyróżnione cechy, za T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 185.

Proces produkcyjny jest to odpowiednio uporządkowany zespół działań, prowadzących do wytworzenia wyrobu. W fabryce obejmuje pobranie materiału, wykonanie serii czynności technologicznych, transportowych, kontrolnych itp., i dostarczeniu gotowego wyrobu do magazynu, za W. Stolarek, *Podstawy organizacji produkcji*, WNT, Warszawa 1971, s. 23.

¹⁰ Proces technologiczny to zamierzony i uporządkowany ciąg dyskretnych działań występujących w systemie produkcyjnym w odniesieniu do wyrobu. Duda i Samek uważają, że system wytwarzania jest zbiorem elementów, którego funkcją jest proces technologiczny. W tym procesie zachodzą zmiany stanu obiektu od stanu początkowego do końcowego oraz zmiany polegające na łączeniu poszczególnych elementów w gotowy wyrób, za J. Duda, A. Samek, *Sformalizowany opis metod projektowania procesów technologicznych*, w: Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej, *Projektowanie procesów technologicznych TTP '98*, Sekcja Podstaw Technologii KBN PAN, Poznań–Czerniejewo 1998, s. 8.

nie dowiedzieć? Zatem menedżer organizacji powinien być zdolny do „myślenia”, czyli ma słyszeć, widzieć i czuć otoczenie oraz własne zasoby wiedzy¹¹.

Paradygmat gospodarki opartej na wiedzy jest dzisiaj faktem. Oznacza wysokie nakłady na innowacje, dla których punktem wyjścia jest kreatywność i wiedza¹² znajdująca odbicie w produkcie, który zdaniem autorów, jest skutecznym narzędziem konkurowania na rynku. W opracowaniu przedmiotem zainteresowań są te zakłady wytwórcze, które swoją szansę rynkową upatrują w wytwarzaniu i implementowaniu produktów wysokomarżowych, dających ponadprzeciętne zyski, co z kolei przekłada się na wzrost wartości organizacji. Takimi produktami mogą być więc produkty niszowe, o których mowa w dalszej części opracowania.

1.2. Marketingowe ujęcie produktu

Istotą zarządzania marketingowego, z którym wiąże się stawianie klienta w centrum działalności przedsiębiorstwa, jest opracowanie w określonym horyzoncie strategicznym oferty dopasowanej do jego potrzeb i oczekiwań. Podstawowa staje się strategia produktu, która wyznacza kierunek kolejnym strategiom. Oferowany produkt powinien zostać zaplanowany¹³, aby zapewnić klientowi największą wartość, maksymalizując jego zadowolenie.

Przez produkt rozumie się wszystko to, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych do kategorii produktu zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i inne oraz idee¹⁴.

Ogromna różnorodność produktów powoduje, że są one klasyfikowane według różnych kategorii¹⁵. Pierwsza z nich jest związana z odbiorcą produktów. Według niej produkty dzieli się na konsumpcyjne – przeznaczone do spożycia przez ostatecznych konsumentów oraz przemysłowe – wykorzystywane w produkcji różnych dóbr i usług. Biorąc pod uwagę kryterium trwałości i materialno-

¹¹ B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 10.

¹² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 140.

¹³ Wiedza o nabywcach i badania marketingowe są nieodzowne przy planowaniu strategii produktu.

¹⁴ H. Mruk, P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

¹⁵ A. Koczyńska, *Zarządzanie produktami i usługami*, w: H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 73.

ści, produkty dzieli się z kolei na dobra nietrwałe i trwałe oraz usługi. Ze względu na skalę oferty natomiast można mówić o produktach lokalnych i globalnych. Ostatni z podziałów wyróżnia dobra komplementarne i substytucyjne¹⁶.

Na sukces rynkowy produktu składa się wiele elementów, które dla klienta mają określoną wartość. Im większa, z punktu widzenia klienta, jest ta wartość, tym firma ma większe szanse na zdobycie usatysfakcjonowanych klientów, co w ostatecznym rezultacie zapewnia jej maksymalny zysk. Jednak decydującym warunkiem osiągnięcia przez produkt sukcesu rynkowego jest jego zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb, a nawet pragnień konsumenta. Oznacza to, że klient, kupując produkt, nabywa nie tylko same jego cechy fizyczne, lecz także głównie określone korzyści, takie jak wartości użytkowe i oczekiwania związane z danym produktem. Produkt stanowi zatem wiązkę powiązanych ze sobą cech fizycznych, użyteczności oraz korzyści¹⁷.

1.3. Produkt w koncepcji marketingu mix

Zarządzanie to ogół czynności związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem w procesie sterowania przedsiębiorstwem¹⁸. Zarządzanie można odnosić do ogólnych aspektów działania przedsiębiorstwa, wydzielonych jednostek gospodarczych (jednostki biznesu) oraz poszczególnych jego obszarów (np. produkcja, finanse, logistyka, marketing i sprzedaż).

Zdaniem autorów opracowania, skuteczność strategii implementacji wyrobu jest związana z dostosowaniem ogółu działań do oczekiwań klientów. To podejście wskazuje na podporządkowanie procesów wytwórczych potrzebom klienta, dlatego marketing jest traktowany jako szczególnego rodzaju filozofia biznesu, jako sposób myślenia w zarządzaniu biznesem. Owo dostosowanie, zgodne z koncepcją marketingu mix¹⁹, obejmuje pięć zasadniczych obszarów (formuła 5P)²⁰:

¹⁶ H. Mruk, P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 17–57.

¹⁷ J. Wiechoczek, *Marketingowa strategia produktu ponadnarodowego koncernu motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003, s. 101.

¹⁸ K. Zimmiewicz, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2001, s. 29–30.

¹⁹ Według Władysława Mantury dla nabywców, dostawców i podmiotów koalicji przedsiębiorstwa marketing mix wyraża ofertę wartości, dla konkurentów – narzędzie rywalizacji, a dla organów sterujących – dowód podporządkowania, za W. Mantura, *Przedsiębiorstwo przemysłowe na rynku*, w: W. Mantura (red.), *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000, s. 77.

²⁰ W klasycznej formule 4P produkt jest powiązany z ceną, dystrybucją i promocją.

produkt (*product*), cenę (*price*), dystrybucję (*place*), promocję (*promotion*) i kadry (*people*).

Współczesne zarządzanie produktem należy łączyć z inną koncepcją marketingu mix, a mianowicie opisywanego według formuły 4C, obejmującej cztery obszary²¹:

- wartość dla klienta (*customer value*),
- koszty (*costs*),
- wygodę nabycia (*convenience*),
- dialog, komunikowanie się (*communication*).

Dla kupującego ważny jest nie tyle produkt, ile korzyść, jaką z niego odniesie, płacąc określoną cenę (jest ona dla niego swoistym kosztem). Pełna orientacja na klienta wymaga oferowania nie tyle produktów, ile określonej wartości dla segmentu rynku. Dlatego firmy, planując produkt oraz pozostałe instrumenty marketingu mix, powinny skoncentrować się na wszystkich korzyściach, takich jak jakość, marka, stylistyka, bezpieczeństwo, okres i zakres gwarancji, cena, dostępność produktu itp. Korzyści te w wyniku skutecznej implementacji produktu przekładają się lub powinny przekładać się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

2. Model biznesu kreującego wartość przedsiębiorstwa poprzez implementację produktu niszowego

W klasycznej ekonomii przedsiębiorstwo to „czarna skrzynka”, mechanicznie przetwarzająca nakłady w efekty zgodnie z zasadą maksymalizacji zysku, do której redukuje się cel przedsiębiorstwa. Owa maksymalizacja zysku to dążenie firm do ustalenia wielkości produkcji, przy której zysk, po opłaceniu wszystkich niezbędnych czynników produkcji, będzie największy. Założenie teorii neoklasycznej dotyczące maksymalizacji zysku było przez długi czas krytykowane ze względów metodologicznych. Zostało także podważone przez praktykę działania firm. Szczególnie zjawisko to stało się widoczne w sytuacji rozdzielenia własności i zarządzania w dużych spółkach kapitałowych w drugiej połowie XX wieku. Krytyka maksymalizacji zysku jako celu działania przedsiębiorstwa stała się przesłanką powstania alternatywnych teorii przedsiębiorstwa, m.in. teorii menedżerskich i teorii behawioralnych²².

²¹ H. Mruk, P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 15–16.

²² T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 47–250.

Początkowo podejście do zarządzania, w którego centrum znajdowało się tworzenie nowej wartości dla właścicieli firmy (akcjonariuszy) jako głównego celu przedsiębiorstwa, miało wyłącznie ekonomiczny charakter²³. Zmieniające się warunki, w których obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa, wymuszają wybór nowych wzorców działalności²⁴ i poszukiwanie nowych źródeł wartości przedsiębiorstwa. To właśnie identyfikacja i skuteczne zarządzanie tymi czynnikami decyduje o budowaniu wartości firmy na rynku w długim okresie²⁵.

Zarządzanie zorientowane na wartość przedsiębiorstwa²⁶ jest określane jako formalne i systematyczne podejście do zarządzania podmiotem, skierowane na osiągnięcie celu, jakim jest maksymalizacja tejże wartości dla wszystkich grup interesariuszy w długim okresie. Dzieje się to dzięki optymalnemu wykorzystaniu ekonomicznych mechanizmów zarządzania wartością. Zarządzanie zorientowane na wartość jest nazywane niekiedy podejściem do zarządzania, w którym ogólne zamierzenia firmy, techniki analityczne i procesy zarządcze skierowane są na to, aby pomóc podmiotowi maksymalizować jego wartość poprzez skoncentrowanie procesów decyzyjnych na kluczowych czynnikach tworzących tę wartość²⁷.

Autorstwo koncepcji maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy przypisywane jest Alfredowi Rappaportowi. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że maksymalizując wartość, a więc sumę korzyści przysługujących inwestorom z tytułu posiadania udziałów w firmie, maksymalizuje się także korzyści podmiotów z przedsiębiorstwem powiązanych. Można tu odnaleźć odwołanie do idei „niewidzialnej ręki” Adama Smitha, zgodnie z którą realizacja własnych

²³ K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartość*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A [149], s. 59.

²⁴ E. Skrzypek, *Miejsce zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, w: E. Skrzypek (red.), *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Wyd. UMCS, Lublin 2003, s. 64.

²⁵ B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

²⁶ Określane jako VBM (Value Based Management) – zarządzanie zorientowane na wartość lub jako zarządzanie wartością firmy, za C.D. Ittner, D.F.Larcker, *Assessing Empirical research in managerial accounting. A value – based management perspective*, „Journal of Accounting and Economics” 2010, No. 32, s. 349–410.

²⁷ A. Rappaport, *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*, Simon & Schuster, New York 1996, za K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji...*, s. 59.

celów, w tym wypadku najbardziej zyskowego zaangażowania kapitału, prowadzi do sytuacji ze społecznego punktu widzenia najkorzystniejszej²⁸.

Koncepcja maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy wzbudza wiele kontrowersji. Z jednej strony wydaje się naturalne, że przedsiębiorstwo będące własnością prywatną powinno realizować wyłącznie cele swoich właścicieli. W przeciwnym razie grozi mu wycofanie kapitału i utrata potencjalnych inwestorów. Firma jest tu rozumiana jako określony projekt inwestycyjny. Z drugiej jednak strony uważa się, że w ustalaniu strategii działania przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę interesy podmiotów powiązanych z jego funkcjonowaniem, tzw. grup interesów czy interesariuszy. Stanowisko takie jest charakterystyczne dla podejścia zwanego *stakeholder approach*. Zgodnie z nim cel przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń ustalonych w drodze przetargów i kompromisów pomiędzy grupami interesów. Dodatkowo koncepcja ta traktuje szeroko pojmowany biznes jako integralną część społeczeństwa, a nie dziedzinę o celach wyłącznie ekonomicznych²⁹ społeczeństwa czy dziedzinę o celach wyłącznie ekonomicznych.

Według Adama Jabłońskiego³⁰ produkt czy usługa oferowana klientowi jest tylko jednym z czynników gwarantujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na często wrogim rynku dynamicznie spadających marż zysku. Według przywołanego autora przedsiębiorstwo nie konkuruje produktami czy usługami, lecz precyzyjnie skonstruowanymi modelami biznesu. Autorzy niniejszego opracowania w dalszej jego części prezentują model zarządzania przez wartość, który na podstawie implementacji wysokomarżowych wyrobów zapewni przedsiębiorstwu ponadprzeciętny zysk.

Przyjęcie maksymalizacji wartości dla właścicieli jako nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa ma określone konsekwencje dla zarządzania nim. Potrzebna jest bowiem strategia, która w najlepszy sposób będzie zaspokajała interesy właścicielskie. Zatem wszystkie zasady, procedury i metody zarządzania powinny być podporządkowane tak zdefiniowanemu celowi.

²⁸ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 17–18.

²⁹ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 19–21.

³⁰ A. Jabłoński, *Badania modeli biznesu kreujących wartość*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 293.

Poszukując nowych źródeł wartości przedsiębiorstwa, coraz powszechniej uznaje się rosnącą rolę implementowanego produktu. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki ma się do czynienia z sytuacją, w której w celu zaspokojenia tych samych potrzeb jest wytwarzanych wiele podobnych produktów lub usług. W takich warunkach twierdzi się, że to właśnie produkt staje się sposobem odróżnienia firmy od konkurencji oraz drogą do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej i podniesienia wartości firmy. W związku z prowadzonymi rozważaniami dotyczącymi wpływu wartości implementowanego produktu na wartość przedsiębiorstwa należy w dalszej części opracowania odpowiedzieć na pytanie, czy implementowanie wysokomarżowych produktów niszowych ma wpływ na wartość przedsiębiorstwa i jaka jest skala tego wpływu.

3. Marża jako determinanta wzrostu wartości przedsiębiorstwa w przypadku produktu niszowego

3.1. Autorska metoda kalkulacji kosztów wytworzenia produktu

Rachunek kosztów stanowi względnie wyodrębniony podsystem w systemie informacyjnym rachunkowości³¹. Podstawowym celem rachunku kosztów jest dostarczenie użytkownikom lub zainteresowanym wieloprzekrojowych informacji ekonomicznych dotyczących kosztów przedsiębiorstwa, przy czym informacje dostarczane przez rachunek kosztów są wykorzystywane przez dwie grupy użytkowników, tj. zewnętrznych (z otoczenia przedsiębiorstwa) oraz wewnętrznych (w ramach przedsiębiorstwa). W dalszej części rozdziału zostanie przedstawione innowacyjne rozwiązanie dotyczące drugiej grupy użytkowników.

W zależności od czasu sporządzania kalkulacji i danych, które są przyjmowane do jej zestawienia, w opracowaniu mowa o kalkulacji:

- wstępnej, która jest sporządzana przed rozpoczęciem produkcji i opiera się na kosztach przewidywanych. Podstawą kalkulacji wstępnej są normy i wskaźniki techniczno-ekonomiczne, taryfikatory, taryfy cen i ceł, zbiorowe układy pracy, ceny średnie, koszty uznane za przeciętne dla danej branży czy produktu;

³¹ E. Nowak, M. Wierziński, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010, s. 15.

- ofertowej, sporządzanej głównie w przedsiębiorstwach o produkcji jednostkowej, małoseryjnej i wytwarzających duże oraz skomplikowane urządzenia techniczne czy produkty. Zadaniem tej kalkulacji jest ustalenie propozycji ceny. Dzięki kalkulacji ofertowej odbiorca uzyskuje informacje o cenie, producent zaś o założonym poziomie kosztów i rentowności. Kalkulacja ta ma wyłącznie charakter orientacyjny, jest bowiem sporządzana w czasie, kiedy nie ma jeszcze dokładnych opracowań konstrukcyjnych i technologicznych. Ma podstawowe znaczenie decyzyjne, gdyż umożliwia powzięcie decyzji, czy jednostka może się podjąć wykonania zamówienia, mimo że jest za mało dokładna, aby na jej podstawie można było kontrolować koszty rzeczywiste związane z wykonaniem danego zamówienia³².

Ważnym zagadnieniem związanym z ustalaniem kosztów jest prawidłowa specyfikacja obiektów kosztów, które są przedmiotami odniesienia. Obiekty te powinny być określone pod względem zakresu przedmiotowego oraz jednostek miary. Należy więc wyróżnić produktowe i procesowe kryterium wyodrębniania kosztów. Gdy mowa o kryterium produktowym, obiektami odniesienia będą wytworzone produkty, natomiast przy podejściu procesowym proces technologiczny jako całość lub elementy procesu technologicznego³³, takie jak operacje technologiczne³⁴ bądź czynności zadania produkcyjnego.

Odpowiedzią na niedostatki rachunku kosztów pełnych³⁵ jest wprowadzenie rachunku kosztów zmiennych, nazywanego także rachunkiem kosztów częściowych. Kosztami zmiennymi są te koszty, których poziom zależy od wielkości produkcji. Koszty te są wówczas traktowane jako koszty aktywności produkcyjnej³⁶.

Sposób ustalania kosztów zależy od specyfiki danego przedsiębiorstwa, złożoności produktu i stosowanych metod wytwarzania. Przy wyznaczaniu kosztów

³² Materiały wewnętrzne firmy ZPCZ FORTSCHRITT.

³³ Duda i Samek definiują proces technologiczny jako zamierzony i uporządkowany ciąg dyskretnych działań występujących w systemie produkcyjnym w odniesieniu do wyrobu. Szerzej: J. Duda, A. Samek, *Sformalizowany opis metod projektowania procesów technologicznych...*, s. 8.

³⁴ Czynności występujące w procesie produkcyjnym zgrupowane w zespoły stanowiące wydzielone jednostki wykonawcze wykonywane na ustalonych stanowiskach roboczych, za W. Stolarek, *Podstawy organizacji produkcji...*, s. 23.

³⁵ Informacje generowane przez rachunek kosztów pełnych są mało przydatne przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych w krótkim okresie.

³⁶ E. Nowak, M. Wierziński, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010, s. 59. Szerzej temat kosztów zmiennych w zarządzaniu przedsiębiorstwem omówiono w: E. Nowak, *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

produkcji danego wyrobu ma zastosowanie podstawowa formuła kosztów, zgodnie z którą:

$$\begin{aligned} \text{KOSZTY PRODUKCJI DANEGO WYROBU} = \\ \text{KOSZTY SUROWCA/MATERIAŁU} + \text{KOSZTY PRACY} + \\ + \text{POZOSTAŁE KOSZTY} \end{aligned}$$

3.2. Kalkulacja operacji – koszty pracy (wynagrodzeń)

Operacja wytwórcza to zespół standardowych czynności, które są wykonywane powtarzalnie, niezależnie od rodzaju produktu finalnego. Istotą zestawienia kalkulacji operacji jest rejestracja kosztów przerobu, to znaczy robocizny bezpośredniej i ogólnych kosztów, według operacji składających się na proces wytwarzania produktu lub usługi. Koszty przerobu przypisuje się do fizycznych jednostek produktu podlegających obróbce na każdym stanowisku wykonującym operacje. Istnieje wiele odmian tego samego produktu, dlatego w procesie wytwórczym różnią się one określonym zbiorem operacji wytwórczych, które muszą być wykonane, aby powstał produkt finalny.

Jeśli zostanie porównana produkcja standardowego i złożonego wyrobu, to można stwierdzić, że wytwarzając produkt złożony, wykonuje się więcej czynności operacyjnych, a więc inne są koszty przerobu. Jest to zatem pogłębienie koncepcji kalkulacji zleceniowej. Zamiast odnosić koszty ogólne bezpośrednio do wyrobu, przypisuje się je poszczególnym operacjom, zaś poprzez operacje – poszczególnym wyrobom. Koszty robocizny bezpośredniej i koszty ogólne traktuje się łącznie jako koszty przerobu. Koszty przerobu przypisuje się do produktów odrębnie dla każdej operacji, przy zastosowaniu właściwej podstawy doliczenia, np. maszynogodzin.

3.3. Koszty materiałów

Są wyznaczone dla danej specyfikacji materiałów niezbędnych do wytworzenia danej jednostki produktu. Opracowanie procesu technologicznego obróbki rozpoczyna się od określenia półwyrobu – sposobu wykonania (zależnego od rodzaju przyjętego przez konstruktora materiału) i dokładności uzyskiwanej danym sposobem³⁷. Informacje te decydują o strukturze dalszego procesu tech-

³⁷ E. Pająk, *Zaawansowane technologie współczesnych systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000, s. 14.

nologicznego obróbki. Dokonując specyfikacji materiałów, należy uwzględnić rodzaje materiałów niezbędnych do wykonania jednostki produktu, a ponadto wymagania jakościowe materiałów oraz normalne straty produkcyjne. Współczesną tendencją jest bowiem stosowanie materiałów produkcyjnych o coraz większej jakości i wytrzymałości.

3.4. Ustalanie pozostałych kosztów

W prezentowanej grupie kosztów znajdują się koszty narzędzi specjalnych, koszty energii, amortyzacja, podatki i opłaty, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia oraz pozostałe koszty, np. koszty podróży służbowych czy koszty reprezentacji.

Przy obliczaniu tych kosztów stosowana jest podstawowa formuła, zgodnie z którą:

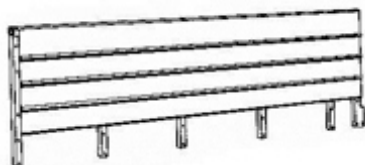
$$\text{POZOSTAŁE KOSZTY} = \text{KOSZTY PRACY} \times 100\%$$

W dalszej części opracowania zostanie zaprezentowana metoda na konkretnym przykładzie implementacji wysokomarżowego produktu niszowego kreującego wartość zakładu wytwórczego

3.5. Analiza i ocena produktu wysokomarżowego jako kreatora wzrostu wartości zakładu wytwórczego

Przedmiotem analizy jest proces produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej (rysunek 1), na podstawie której autorzy otrzymali niezbędne informacje do realizacji dalszej części badań prowadzonych w Zakładzie Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych (ZPCZ) we Wrześni (woj. wielkopolskie). Zakład wytwarza nowoczesne maszyny rolnicze, ich podzespoły oraz części zamienne. Wszystkie produkty ZPCZ spełniają najwyższe standardy jakości.

Na podstawie analizy dokumentacji (Karta Materiałowa, Karty Procesu, Karty Przebiegu Czynności, Karta Pracy, Rysunki Techniczne), wywiadu kierowanego z właścicielem firmy, kierownikiem zakładu produkcyjnego oraz z trzema operatorami maszyn skrawających, jak również w wyniku obserwacji uczestniczącej uzyskano niezbędne informacje. Na tej podstawie odtworzono szczegółowy harmonogram procesu produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej, co pozwoliło uzyskać niezbędne dane projektowe.



Rysunek 1. Ściana boczna przyczepy rolniczej – produkt wysokomarżowy

Źródło: www.zpcz.pl (15.12.2012).

Prowadzone obserwacje i wnioski upoważniają do postawienia tezy, zaprezentowanej na wstępie, że implementacja wysokomarżowego wyrobu gotowego wpływa na wzrost wartości zakładu wytwórczego. Innymi słowy – wdrażając wysokomarżowe wyroby, zakład zapewnia sobie ponadprzeciętne zyski ze sprzedaży wytworzonego dobra, co z kolei wpływa na podnoszenie jego wartości. Zostanie to zaprezentowane na podstawie implementacji ściany bocznej przyczepy rolniczej, produktu zapewniającego ponadprzeciętną marżę ze sprzedaży. Analiza sprzedaży w badanym podmiocie wykazała, że w ciągu roku kalendarzowego zakład sprzedaje 120 sztuk ściany bocznej przyczepy rolniczej³⁸.

Celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku³⁹. Producent podejmuje decyzje w ramach danej technologii produkcji i środków, którymi dysponuje, oraz cen rynkowych czynników produkcji. Producent kieruje się zasadą optymalizacji, czyli poszukiwania najlepszej relacji pomiędzy nakładami na produkcję i jej efektami. Wobec powyższego jest nieodzowne ustalenie takiej ceny rynkowej implementowanego wyrobu, aby zysk ze sprzedaży był możliwie najwyższy. Niemniej należy pamiętać, że cena musi być dostosowana do realiów rynkowych, tzn. musi być ustalona na poziomie, który zaakceptują potencjalni klienci. W przeciwnym razie producent będzie ponosił straty wynikające z nadprodukcji wyrobu, gdyż wysoka cena (zaporowa) będzie barierą ograniczającą jego sprzedaż. Badania rynkowe prowadzone przez autorów⁴⁰ wykazały, że cenę ściany bocznej przyczepy rolniczej rynek ustalił na poziomie 900,00 zł. Nieodzowne jest zatem określenie

³⁸ Badaniu poddano sprzedaż wyrobu z ostatnich trzech lat, tj. 2009–2011. Wynik stanowi średnią arytmetyczną z tego okresu.

³⁹ Osiąganie zysku z działalności gospodarczej jest podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Zysk umożliwia rozszerzanie i ulepszanie dotychczasowej produkcji, jest również ważnym źródłem finansowania nowych przedsięwzięć.

⁴⁰ Cena rynkowa, jaką uzyskano w ramach negocjacji z 12 odbiorcami, przypadająca na 4.06.2012 r.

poziomu marży uzyskiwanej w wyniku sprzedaży wyrobu, który w końcowej fazie ma odniesienie w wartości rynkowej podmiotu. Dokonano zatem analizy kosztów produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej, co zobrazowano w tabeli 1.

Tabela 1

Koszty produkcji ściany bocznej przyczepy rolniczej w odniesieniu do marży/zysku

Koszty surowca netto/szt.	353,62			
W tym:	Waga/szt.	Ilość/szt.	Cena netto zł surowca/kg	Suma netto zł/szt.
Błacha 1915 x 930 x 2	28,50	1	2,24	63,84
Błacha 1425 x 930 x 2	21,20	1	2,24	47,50
Błacha 1075 x 930 x 2	16,00	1	2,24	35,84
Profil 60 x 60 x 3 – (L-4600)	24,70	1	2,50	61,75
Błacha 60 x 60 x 4	0,12	2	2,30	0,28
Błacha 1160 x 175 x 4	6,50	5	2,30	74,75
Błacha 1160 x 2,65 x 4	9,84	1	2,30	22,63
Błacha 450 x 38 x 4	0,55	2	2,30	2,53
Rura 22 x 3 – (L-100)	–	5	13,00	6,50
Rura 28 x 3 – (L-200)	–	3	13,00	9
Koszty pracy zł/szt.	59,00			
W tym:	Cięcie	Spawanie	Wyginanie	Malowanie
	25,00	25,00	6,00	3,00
Pozostałe koszty zł/szt.	59,00			
KOSZTY PRODUKCJI ZŁ/SZT.			471,62	
ZYSK/MARŻA ZŁ/SZT.			428,38	
MARŻA/ZYSK/SZT.			90,83%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Koszty wytworzenie jednej sztuki ściany bocznej przyczepy rolniczej wynoszą 471,62 zł. Wobec powyższego zysk ze sprzedaży jednej sztuki oscyluje na poziomie 428,38 zł, co daje marżę na poziomie 90,83%. Zakładając, że sprzedaż roczna wyrobu kształtuje się na poziomie 120 sztuk, to zyski, jakie osiągnie producent, wynoszą 51 405,60 zł (przychód ze sprzedaży 108 000,00 zł). Przedstawiony przykład wskazuje, że warto wchodzić na rynki niszowe, gdyż zaimplementowanie takiego produktu daje producentowi ponadprzeciętną marżę, przekładającą się na zyski i w końcowym etapie na wzrost wartości zakładu wytwórczego.

Podsumowanie

Niskomarżowy produkt masowy czy produkt niszowy daje ponadprzeciętną marżę, jednak podjęcie decyzji o rozpoczęciu produkcji jednego z nich może być dla wielu menedżerów niełatwe. W tym kontekście warto podkreślić, że dokonanie przez firmę wyboru, czy jej produkt ma być niskiej, czy wysokiej wartości, jest sprawą przyjętej strategii marketingowej. Producent może zaoferować tani produkt masowy lub drogi produkt niszowy. W pierwszym przypadku producent wytwarza i sprzedaje dużo i tanio, licząc na osiągnięcie wysokich zysków w wyniku pojawienia się efektu doświadczenia⁴¹. W drugim przypadku produkcja jest mniejsza, aczkolwiek niekoniecznie droższa. Co ważne, producent nie musi zaangażować w przedsięwzięcie tak dużych kapitałów, jak w pierwszym przypadku. Celem opracowania, w odczuciu autorów, nie było rozstrzygnięcie kwestii jednoznacznego wyboru rozwiązania, lecz zwrócenie uwagi, że to właśnie niszowe produkty wysokomarżowe dające ponadprzeciętne zyski ze sprzedaży mogą być i z pewnością są stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa i wpływają na stosunkowo szybki wzrost jego wartości.

Bibliografia

- Dobiegała-Korona B., Herman A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Duda J., Samek A., *Sformalizowany opis metod projektowania procesów technologicznych*, w: Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej, *Projektowanie procesów technologicznych TTP '98*, Sekcja Podstaw Technologii KBN PAN, Poznań–Czerńce 1998.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
- Heidrich Z., *Zasady organizacji i kierownictwa*, WNT, Warszawa 1971.

⁴¹ Teoria efektu doświadczenia głosi, że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja. Szerzej: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 78–95.

- Ittner C.D., Larcker D.F., *Assessing Empirical research in managerial accounting. A value – based management perspective*, „Journal of Accounting and Economics” 2010, No. 32, 2010.
- Jabłoński A., *Badania modeli biznesu kreujących wartość*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Kopczyńska A., *Zarządzanie produktami i usługami*, w: H. Mruk (red.), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.
- Krzakiewicz K., *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartość*, „Organizacja i Kierowanie” 2012 nr 1A [149].
- Mantura W., *Przedsiębiorstwo przemysłowe na rynku*, w: W. Mantura (red.), *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Mreła H., *Jak organizować zakład pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
- Mruk H., Rutkowski P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999.
- Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Nowak E., Wierziński M., *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa 2010.
- Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Pajak E., *Zaawansowane technologie współczesnych systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000.
- Pietrowski H., *Projektowanie systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1977.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Rappaport A., *Creating shareholder value. A guide for managers and investors*, Simon & Schuster, New York 1996.
- Rutkowski I., *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
- Skrzypek E., *Miejsce zasobów niematerialnych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, w: E. Skrzypek (red.), *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2003.
- Stolarek W., *Podstawy organizacji produkcji*, WNT, Warszawa 1971.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.

Strzoda J., *Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych*, WSiP, Warszawa 1975.

Wiechoczek J., *Marketingowa strategia produktu ponadnarodowego koncernu motoryzacyjnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.

Zimniewicz K., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2001.

IMPLEMENTATION OF PRODUCT NICHE AS A CRITERION FOR VALUE GROWTH OF THE COMPANYY

Summary

In the wake of a wide-ranging discussion, which has been taking place in many environments recently, both, among scientists and practitioners, a question arises from time to time whether it is possible to develop mechanisms or concepts implying the ability of organizations to create a new value for its owners, as the main goal.

The answer to this question, according to the authors, can be a business model, that flexibly adapts to continuous and unpredictable changes in the market, a business model which operates based on a high margin niche product.

Keywords: niche product, value of the company, competencies and skills manager

Translated by Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski